



MANUAL DE GESTION INTEGRAL PARA FACILITADORES



Este manual es resultado del Proyecto “Fortalecimiento de las Radios Comunitarias Indígenas y Rurales de México: Una necesidad Para el Ejercicio de la Libertad de Expresión de sus Pueblos”, apoyado por la Iniciativa de la Unión Europea para la Democracia y los Derechos Humanos e implementado por la Asociación Mundial de Radios Comunitarias México. Los contenidos de este manual son responsabilidad de AMARC-México.



CONTENIDO.

Introducción	3
I. ¿Cómo surge una propuesta de gestión en AMARC ALC?.....	5
II. ¿Qué comprendemos por gestión	8
¿Cuáles son las características de gestión en una radio comunitaria?.....	¡Error!
Marcador no definido.	
III. ¿Cómo pensar y hacer la gestión desde una perspectiva política-cultural?	11
¿Qué es el PPC en una radio?	¡Error! Marcador no definido.
¿Porqué revisar el PPC?	13
Un Camino hacia nuevas prácticas políticas.....	14
IV. La naturaleza de un tipo de organización: la radio comunitaria en México.....	16
V. Perspectiva metodológica-política para diseñar proyectos comunicacionales	19
¿Qué significa desatar un proceso de gestión?	19
La gestión produce sentido	20
¿Cómo entender metodológicamente a los medios de comunicación?	22
Paradigma de la complejidad	25
Proceso de gestión como un proceso formativo	25
Proceso de gestión como una estrategia de intervención	26
Metodología de la incertidumbre	27
VI. Los pasos para desarrollar la gestión	29
En la radio ¿quién lleva el proceso de gestión?.....	29
El pre-diagnóstico	30
VII. El Diagnóstico participativo.....	33
Primer momento: diseño del diagnóstico.....	33
VIII. La Planificación participativa.....	38
Indicadores.....	39
IX. Descripción de herramientas.....	42
Mapa de la radio.....	42
Observación participante.....	47
Entrevista a profundidad.....	47
Entrevistas semiestructuradas.....	48
Encuestas.....	49
Grupos focal.....	49
Talleres específicos participativos.....	49
X. Mediación pedagógica de las herramientas.....	52
XI. Sistematización de las herramientas.....	53



INTRODUCCIÓN.

El Manual de Gestión para Facilitadores es el resultado de la sistematización de una serie de talleres impartidos al equipo de Gestión y Formación de AMARC México y a la red de radios. Estos textos recogen la mirada del Programa de Gestión de AMARC ALC pero también los aportes e impresiones de quienes participaron en esos talleres.

No se trata de un manual exhaustivo, sino de un texto que recoge e integra diferentes miradas, conocimientos y experiencias para construir una guía de trabajo para los facilitadores que emprendan la compleja tarea de trabajar la gestión en las radios comunitarias de México.

Este manual también es tan sólo un acercamiento para retomar las mejores prácticas, un punto de partida de un momento específico, ya que creemos que aún faltan muchos temas por discutir y definir como red de radio comunitarias al respecto. Con anterioridad la mayor parte de nuestras reflexiones y trabajos fueron encaminados a lograr los permisos de operación de las emisoras, por lo que una vez que este objetivo fue logrado, a red comenzó a elaborar y dialogar sobre las necesidades de las radios, y el proceso de gestión integral que se ha dado en otras partes de América Latina no dieron muchos elementos para empezar a plantearnos la necesidad de allegarnos aquellas experiencias para nutrir nuestro quehacer, por ello consideramos que este manual es apenas una base de un proceso de reflexión y diálogo que debemos continuar en los próximos años.

Los procesos de gestión que hemos comenzado con varias emisoras comunitarias en México comenzaron a partir de un diagnóstico participativo que hicimos como red en febrero de 2006, a partir de ahí vimos que aunque todas comparten problemáticas comunes, también cada una de ellas tienen características y contextos sociales y culturales muy concretos, así como lógicas y dinámicas de trabajo delimitadas que requieren metodologías y herramientas diferenciadas para iniciar sus procesos de gestión integral, por ello no es posible pensar que con un taller es suficiente, es necesario contar con un diseño específico para cada radio.

Por ello, este manual explora la posibilidad de la generación de procesos *dentro* de las radios. El plan de gestión integral de la red fue desarrollado por el equipo de Gestión y Formación, conformado por miembros de otras radios comunitarias o que son simpatizantes de ellas, y que tienen experiencia en procesos de capacitación y formación, quienes han implementado un programa permanente de trabajo para el desarrollo de metodologías y herramientas

pedagógicas, para dar respuesta a las necesidades de gestión integral de las radios. Este proceso ha sido acompañado por la Coordinación de Capacitación a cargo de



Laura Salas, por Claudia Villamayor, Directora del Programa de Gestión de AMARC América Latina, por Iván Darío Pinzón, Director del Programa de Capacitación de AMARC América Latina, por Eloisa Diez y por personal de la organización Servicios para la PAZ (SERAPAZ).

Los procesos de gestión integral no son inmediatos, por lo que todavía tenemos un largo camino para seguir aprendiendo y sistematizando nuestra experiencia, pero a lo largo de estos dos años, hemos tenido un intercambio muy fructífero entre las radios, y nos dio una buena cantidad de pautas para seguir trabajando de manera más sistemática con la gente, por lo que agradecemos a la Iniciativa de la Unión Europea para la Democracia y los Derechos Humanos su apoyo y acompañamiento.

También agradecemos a Eloisa Diez y Laura Salas quienes elaboraron este manual, y las aportaciones constantes del proceso por parte de Maria Eugenia Chávez, Jurgen Moritz y Daniel Iván García, quienes forman parte de nuestro Equipo de Capacitación y Formación.

Asociación Mundial de Radios Comunitarias de México.

México, D. F. Septiembre de 2007.



I. ¿Cómo surge una propuesta de gestión en AMARC ALC?

A partir de 1997, AMARC ALC inicia un proceso de reflexión intenso sobre sus modos político culturales, organizacionales,

comunicativas y económicos para producir sus propias prácticas de coordinación en red y en cada una de sus socias: radios comunitarias, centros de comunicación y comunicadoras y comunicadores de América Latina y el Caribe.

Como resultado de este trabajo, se propuso revisar la perspectiva Político Cultural (PPC) desde la cual AMARC ALC trabaja como movimiento. Esta revisión del PPC significa una tarea integral: producir una propuesta organizacional diferente para lograr un trabajo descentralizado y político comunitario y ciudadano, fortalecer las bases y facilitar un trabajo de abajo hacia arriba y desde la construcción en red, problematizar para fortalecer y renovar la perspectiva de la política y la cultura para gestar nuevas prácticas y visiones de la comunicación, la sociedad, la radio y las organizaciones asociadas para construir ciudadanía.

A partir de esta decisión colectiva comienza una diversidad de búsquedas e iniciativas de las radios comunitarias y centros de comunicación asociados. Los mismos Programas de AMARC ALC hicieron aportes desde sus propias experiencias. El *Programa de Gestión y Fortalecimiento Institucional para la Redefinición del Proyecto Político Cultural de las Radios*, generó así una propuesta que permitiera a radios y centros revisar de manera integral su proyecto tanto a nivel interno como en la relación con su entorno. A partir de 1998 se construye una propuesta de revisión y diseño de gestión alternativa de radios y centros. Esta metodología quedó sistematizada en el Manual de Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana (AMARC-FES, Quito, 1998).

En este texto se expresa una visión política desde un enfoque cultural respecto de las radios y centros de producción en América Latina. En su momento el manual de gestión pretendió bucear en el estado actual de la definición político cultural de las radios comunitarias. Por cierto, no puede definirse del mismo modo la radio comunitaria en la década del 70, 80, 90 que en el 2000 en adelante.

El diseño metodológico del Manual de Gestión se propuso facilitar un proceso singular en cada organización para la revisión de su gestión en cuatro dimensiones: político cultural, comunicativa, organizativa y económica. El proceso se realiza de manera participativa por cada colectivo organizacional a nivel interno, y en interrelación con los actores sociales de cada comunidad donde radios y centros están insertas. El método utilizado partió de la planificación y la gestión diagnóstica (claramente diferenciada del positivismo de la planificación estratégica) comprendiendo al mismo como proceso político metodológico que



permite mirar y comprender desde la identidad local dónde se está y hacia dónde se quiere ir.

Para gestar una reflexión interna y externa, esta metodología parte del enfoque de procesos y recibe varios aportes puntuales que consisten en contar con insumos respecto de la situación contextual política, económica, social y comunicativa respecto de las realidades locales, regionales y mundiales. Por este motivo, cada proceso de trabajo por parte de cada colectivo construye un mapa general de la comunicación y de los medios de comunicación de su país, región o continente que sirve para que los equipos de trabajo de la radio puedan discutir y analizar alternativas de fortalecimiento.

En el año 2000 se genera un nuevo insumo: la experiencia piloto centroamericana. La representante de la Red de Mujeres y la Representante de Guatemala, en el encuentro de AMARC en Cuba, acuerdan y aceptan el armado de la experiencia de la subregión. Así, se presenta el proyecto “Programa para la Democratización de las Comunicaciones y la Construcción de la Ciudadanía” formado por tres componentes: la construcción en red, el componente de gestión y la capacitación (en nuevas tecnologías, producción radiofónica, producción e interculturalidad, producción y cultura de niñez y jóvenes, producción y género). Esta propuesta se llevó a cabo entre el 2000 y 2001.

En el 2002 se realizó una evaluación del funcionamiento del programa con las radios que participaron de los talleres. Como resultados positivos las radios resaltaron que el manual constituye una propuesta nueva dentro de la red luego de años de escasas iniciativas, que AMARC adquirió una propuesta metodológica con la que se capacitó y se crearon insumos para las radios, que se hicieron asesorías a redes nacionales (Farco, Comunica, coordinadora de radios en el Paraguay, el Salvador) y asesorías directas en radios del Cono Sur. Además, se trabajó en la evaluación de la oficina regional de AMARC, lo que generó un proceso de descentralización de AMARC.

Los aspectos más débiles que surgieron de esta evaluación fueron: que el programa de gestión de AMARC ALC no tenía un financiamiento que permitiera una movilidad más fluida para acompañar a las regiones, que la época de talleres a las radios finalizó y se vio la necesidad de realizar asesorías directas a las radios que permitieran desatar un proceso de revisión del PPC. Además, se resaltó la necesidad de que el programa de formación contara con una currícula propia, un marco pedagógico común que al mismo tiempo genere en cada país un equipo de capacitadores.

Hasta marzo del 2004 el programa de Gestión de AMARC ALC trabajó bajo una mecánica de funcionamiento que consistía en una serie de talleres en cada país donde se trabajaba fundamentalmente el contenido del manual de gestión. En esta línea de trabajo se capacitaron 250 radios en toda América Latina.



Cuando asume el Consejo Regional de AMARC ALC el eje rector para todos los programas fue la descentralización. La propuesta era que cada programa pudiera generar dinámicas y proyectos regionales al tiempo que en cada país se consolidara un equipo de capacitación y gestión.

El Programa de Gestión de AMARC ALC actualmente cuenta con un equipo de facilitadores y facilitadoras ocupados en desarrollar procesos de gestión para la redefinición del PPC que está organizado de manera descentralizada. Es decir cada sub región cuenta con entre dos y tres personas que se ocupan de trabajar en la formación, en consultorías o en acompañamiento de procesos de gestión integral para la redefinición de proyectos.

De esta manera, el Programa de Gestión de AMARC-ALC comienza a trabajar de manera integrada con el Programa de Formación de AMARC-ALC, con la visión de cruzar la perspectiva pedagógica, epistemológica y comunicativa que está elaborando el programa de Formación, para que la misma atraviese todos los programas. En principio, se realizó un encuentro latinoamericano de Formadores y Formadoras, cuyo resultado está siendo volcado en un libro de texto interactivo que próximamente estará disponible para el programa Ritmo Sur también.



II. ¿Qué comprendemos por gestión?

Existen múltiples razones para iniciar esta aventura de abrir

una radio comunitaria. Para fortalecer el poder popular, dicen algunos. Porque me gusta hacer radio, dice la mayoría. Como parte de una lucha de años contra el sistema de partidos, dirán otros, o para poder pasar la música que nos gusta y las radios comerciales hacen a un lado. Para ejercer un derecho fundamental. Para transformar la realidad. Para recuperar una necesidad humana de comunicación horizontal.

Las radios surgen de una necesidad, de una búsqueda, de un encuentro. De una convicción política. De un juego. De un sueño. Y a partir de allí, empieza un largo camino para darle forma a ese sueño, llenarlo de sonidos y palabras, sumar otros a esa utopía, garantizar que eso que se va construyendo no se pierda. Y en ese hacer, las personas que lo sueñan, sus sensibilidades, el entorno, la historia local y nacional van marcando huellas y haciendo que cada camino tenga un sonido único, propio. ¿Cómo hacemos realidad esos sueños? Construyendo de cierta manera: gestionando.

En febrero del 2006 en la ciudad de México, al inicio de un primer taller para facilitadores se preguntó ¿qué es la gestión? Las respuestas de los participantes fueron muchas:

- ❖ Tema transversal que abre puertas y dimensiones, organización, comunicación.
- ❖ El hilo rojo.
- ❖ Un puente.
- ❖ Estrategias, planificación, dinámica de grupo, relaciones, valores.
- ❖ Tema seco y aburrido, organización, comunicación (interno-externo)
- ❖ Asunto de personas y de relaciones entre personas.
- ❖ Organización, vida orgánica y aprovechamiento de talentos.
- ❖ Qué queremos, como lo vamos a conseguir.
- ❖ Generación de la identidad. Retroalimentación. Regeneración de la identidad.
- ❖ Alianzas con organizaciones e instituciones.
- ❖ Generación y administración de recursos humanos y técnicos.
- ❖ Proceso que tiene como objetivo generar y mantener un impulso.
- ❖ Facilitación a un actor social determinado para la definición de objetivos, actividades, metodología, planificación.
- ❖ Actividades, trazar camino, metodología, evaluación
- ❖ Para realizar la gestión de “algo” debemos definir el “algo”, conceptualizarlo, establecer las estrategias, presentarlo



públicamente (socializarlo, difundirlo, darlo a conocer), establecer las necesidades, fortalecerlo, evaluarlo y monitorearlo permanentemente.

La gestión es todo esto. Pero intentemos ordenarlo un poco más. Gestionar es pensar el proyecto que deseamos hacer, de manera integral. ¿Cuáles son todos los pasos que debo dar para convertir esa idea en una realidad? ¿Qué recursos necesito y cómo los asigno? ¿Con qué personas y con qué perfiles?

La gestión entonces, es un proceso o un conjunto de procesos que busca transformar una situación deseada en una situación real. “Gestionar es construir realidades a partir de deseos, metas, propósitos y objetivos. Es materializar una idea y garantizar la continuidad de las situaciones alcanzadas”¹.

Pero no se trata simplemente de aplicar una mirada técnica o una serie de herramientas a las prácticas de una radio. Tampoco se trata de administrar, organizar o simplemente dirigir. Implica integrar los sueños colectivos y los individuales, las diferentes miradas, con las decisiones y acciones para alcanzar esos sueños. Por eso la gestión de un proyecto expresa un sentido práctico, una visión del entorno, una creatividad y el norte político de una organización.

En síntesis, gestión “es la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos”².

¿Cuáles son las características de la gestión en una radio comunitaria?

La gestión en una radio comunitaria responde a los objetivos que se plantean las radios comunitarias. En cada manera de llevar adelante la gestión de una radio encontramos una concepción implícita del poder y una práctica del mismo.

La gestión es un proceso que involucra estos dos aspectos: una concepción del poder y su administración y una metodología coherente para llevarlo a cabo. Si el **método y la concepción** no tienen coherencia, siempre habrá una incongruencia que se traducirá en tensiones al interior de la organización.

Retomemos esas razones que llevan a un grupo de gente a embarcarse en la construcción de una radio comunitaria y ciudadana: democratizar la palabra, garantizar la libertad de expresión, construir otra realidad, transformar la sociedad. La gestión de una radio comunitaria debe estar en concordancia con estos objetivos.

¹ Lamas, Ernesto; *Gestión radiofónica: ¡A trabajar se dijo!*; Voces Unidas, La paz, Bolivia; 2002 (pag. 68)

² Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto, *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, AMARC-FES, Quito, Ecuador, 1997. (pag.25)



Hablamos de construir un modelo de gestión en organizaciones que se asumen incluyentes, que afrontan, confrontan y aceptan su papel comunitario. Con personas que afirman su necesidad de comunicarse y aceptan la de otras. Entonces, se trata de construir desde lo diverso, en un proceso en el que las personas están dispuestas a soñar juntos y juntas y a respetar sus sueños. Esta forma de gestionar debe desatar procesos que hagan ver el valor de defender y cuestionar lo propio, donde lo participativo se convierte en un faro, como una señal a la lejanía para un proceso más amplio.

Es necesario también, partir del reconocimiento del contexto en el cual se genera la radio y ponerlo en relación con los y las actoras: quiénes idearon la radio, quiénes la viven, cómo la construyen, un poco de historia y presente. Reconociendo los sentires de quiénes la hacen (conflictos, alianzas, relaciones) y los problemas de quienes la miran, la usan y la hacen.

¿Cómo se generan procesos a partir de las miradas individuales? A través de una mirada participativa, integral, de un proceso en equipo, pero tomando en cuenta que se trata de un medio de comunicación. Se trata de un proceso de intercambio con aliados y con el equipo. La gestión debe tener una visión, una utopía sobre la política emancipativa. Muy dinámica con aportes internos y externos, tener en cuenta fortalezas y debilidades.

“La gestión en una radio comunitaria y ciudadana es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y habilidades de quienes allí participan”³. En este sentido, los primeros en convencerse de la dignidad del proyecto son quienes lo gestionan, el hecho mismo de comenzar a trabajar es gestar un grupo humano.

Como facilitadores buscamos identificar ese grupo motor. En esta tarea, encontraremos proyectos donde los integrantes se complementan, donde los liderazgos no se construyen en una sola persona sino que existe una complementariedad, una construcción colectiva. Pero hay otros donde esto no se logra aunque se diseñen y propongan múltiples estrategias. Hay otros colectivos donde no puede ingresar nadie que no sea como los miembros del colectivo. Entonces, la organización se vuelve rígida.

Es importante comprender que no existen soluciones únicas para la gestión de una radio. Desde la perspectiva de un facilitador sólo es posible reconocer el problema y tratar de que los participantes de la radio también lo hagan.

³ Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto, ib idem (pag. 27)



III. ¿Cómo pensar y hacer la gestión desde una perspectiva política y cultural?

Se trata entonces de gestionar la radio desde una perspectiva política y cultural. Y esto supone poner las diferentes dimensiones de la gestión en sintonía con los objetivos políticos y culturales de una radio comunitaria. Implica poner en concordancia lo que decimos con lo que hacemos. Una gestión



democrática y participativa requiere un proceso general de articulación y complementariedad. Es decir, generar procesos de construcción colectiva de las decisiones generales que dan sentido y norte al proyecto.

La gestión es un proceso integral que se comprende desde cuatro dimensiones:

- Política-cultural: es el norte, lo que se propone en su declaración de principios y dentro de su cultura específica.
- Comunicacional: en dos niveles. Por un lado, cómo se traducen esos principios en la estrategia de programación. Por el otro, la comunicación interna y externa. La comunicación organizacional (cómo se comunican para la toma de decisiones) y la comunicación institucional.
- Organizativa: son las unidades de gestión que se arman en torno a un plan específico. Es el organigrama, no el oficial, sino el que se arma en la práctica. Hay distintos tipos de organigramas: verticales, satelital, solares, integrales (participativos). Hay organigramas de las radios que no son solo radios, que se amplían.
- Económica: incluye la administración, presupuesto y estrategias de financiamiento. ¿Cómo está incorporada la mirada de lo económico en esa radio? ¿cómo encara la economía esa radio? En la gran mayoría de las radios la economía es un problema, porque no se tiende a ver lo económico como un valor.
- Sostenibilidad social: incluye las alianzas con organizaciones y vínculos con la audiencia y la comunidad que permiten generar un “colchón” social, una estrategia de sostenibilidad que no se limita a la cuestión económica.

Estas dimensiones no son áreas, son formas, filtros para ver a las radios, para comprender a la organización hacia adentro y hacia fuera.

¿Qué es el PPC en una radio?

El proyecto político cultural (PPC) de una radio presenta el Norte al que se quiere apuntar y marcan la orientación de todos los restantes objetivos del proyecto. Es el que dice qué somos, cómo nos definimos y hacia dónde vamos.

Expresa también el modelo de sociedad presente en el imaginario de la radio y pone de manifiesto la identidad del proyecto.⁴

Hay que diferenciar dos niveles. Por un lado, existe un PPC que es el deseado. Tiene que ver con todo lo que las radios dicen sobre sí mismas y su misión. Pero también existe un PPC que “*es*” ahora, que actúa en la práctica inclusive más allá de nuestras intenciones concretas y ese el que produce incidencia en un sentido o en otro. Por ejemplo, cuando se hace un análisis de audiencia, no siempre lo que dicen las audiencias es lo que la radio cree que transmite. Una cosa es lo que deseamos sobre la democratización de las estructuras y otra es nuestra estructura.

⁴ Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto, ib idem (pag. 81-83)



Mediante el ejercicio de conceptualizar la gestión y el método en una radio, se busca hacer surgir el proyecto político comunicativo del proyecto y sus tensiones, analizarlo en sus contradicciones, en sus oscuridades y sus propias claridades, en sus incoherencias, en sus opacidades más cristalizadas. En otras palabras, con la gente de la radio buscamos redefinir su proyecto político y comunicacional y actualizarlo. Para eso, como facilitadores tenemos que ser capaces de lograr que la gente mire, comprenda y analice cual es el proyecto real que está en la práctica para poder construir el proyecto deseado, teniendo en cuenta las características institucionales, la voluntad política de la dirección y el personal para hacer este proceso.

Se trata de producir oxígeno y recambio, tal vez un cambio radical en su camino, sabiendo que esto no es de una vez y para siempre, sino un modo nuevo de construir el proyecto que no acaba nunca. Se trata de una práctica y una reflexión permanente que orienta el proyecto de manera más flexible, más fluida y no solo a partir de meras consignas acerca del presente y del futuro.

Pero a veces lo que menos quiere ver un proyecto es el PPC que actúa en la práctica. Siempre hablamos de lo que nosotros creemos que somos. En lo que somos, cuando lo revisamos, encontramos lo que nos hace falta. Por ejemplo, ver que se ha desvinculado la parte económica del proyecto comunicativo -hay quien dice que una radio comunitaria tiene que tener olor a pobre-. Al interior de una radio suele pasar que los conceptos no están tan claros como se pensaba, a veces pareciera que hay un paradigma unívoco de cómo debe ser una radio comunitaria y en la práctica esto no es tan así.

El PPC que actúa en la práctica es más difícil de revisar que el PPC expresado en documentos o palabras. La propuesta para los facilitadores es que esta revisión sea participativa y colectiva. No vale sólo la mirada del director, del que habla más rudo o del facilitador. La mirada sobre el PPC se va a construir de manera colectiva.

Muchas veces el PPC está sintetizado en lo que son las consignas políticas. Hay que diferenciar el PPC de las consignas o principios. Ambos forman parte del PPC pero no lo son todo. Se tienen principios, un marco (democratización de las comunicaciones, comunicación para el desarrollo, etc), pero los principios toman definiciones distintas a partir de los contextos.

Hay quienes afirman que ya tienen el PPC claro, que no deben discutirlo. La parte de la consigna, del deber ser, ya se tienen claros y son aceptados por los integrantes del proyecto. Pero en muchos casos, estas consignas forman parte de la radio en el pasado. La radio estaba para una misión anterior que tenía que ver con lo que pasaba en el contexto. Pero si ese contexto cambia esa misión se queda en un vacío.

¿Por qué revisar el PPC?

La realidad se ha ido modificando y las radios con ella. Hace algunos años, se hablaba de “ser la voz de lo que no tienen voz” o “ser instrumento de la información



que no dan los otros medios: contra-información”. Hoy la radio y la comunicación en sí mismas se proponen como gestoras de procesos ciudadanos. La radio se convierte en un actor político en sí mismo -al igual que el movimiento de radios- que busca protagonismo en la escena local, incidencia propia, una identidad propia: el derecho a la comunicación, gestar ciudadanía, etc.

Si el contexto cambia, si las audiencias cambian, los objetivos de la radio y su estética también lo hacen. Hay estéticas antiguas que aún quedan en el aire y se escuchan antiguas. Antes se tenían certezas, ahora se debe construir un camino de reflexión móvil.

En algunas radios este proceso de revisar y actualizar el PPC se llama de refundación. En las que están comenzando aplica más la palabra diagnóstico. Pero este proceso de revisión no lo hace alguien de afuera, se trata de hacer un diagnóstico participativo. La tarea del facilitador es precisamente facilitar este proceso, es decir, poner instrumentos, herramientas, animar un proceso entre los integrantes de la radio que permitan construir una mirada hacia adentro pero también hacia fuera.

Un análisis completo de adentro y afuera es como volverse a conocer. Y en esa mirada a veces salen cosas que al colectivo de la radio no le gustan. Una vez revisado el diagnóstico llegará el momento de tomar decisiones para modificarlo.

A veces los colectivos tienen problemas para hacer este análisis interno de la radio porque los problemas cotidianos impiden hacerlo. Como facilitadores debemos ver cómo resolvemos el problema del tiempo. A veces vemos este proceso como una cuestión académica, lejana, desligada de las cuestiones prácticas. A veces nos enfrentamos con situaciones donde hay un problema de poder, porque no se quiere revisar el estilo de dirección, la repartición de las tareas.

Hay gente que lleva muchos tiempos en las radios y que son sabios, que tienen un momento de sabiduría para revisarse, y les cuesta trabajo. Hay otras posturas que no lo permiten. Aquí se traduce en una lucha política porque el otro no lo quiere ver. En estos casos hay que discutir el proceso de construcción política.

Un problema común en los grupos alternativos es cómo se ejerce realmente al interior del proyecto esta actitud democrática -que a veces no lo es- porque estamos inmersos en una cultura profundamente autoritaria. Esta división entre lo técnico, lo político, etc. fracciona al proyecto. Es importante reconocer el trabajo de los otros y otras y cómo se articula en prácticas democráticas consensuadas y colectivas.

Uno cree que las cuestiones administrativas o técnicas no tienen que ver con lo político pero esta separación es un planteamiento neoliberal según el cual hay que



ser neutro, apolítico, equidistante. Pero todos los métodos son profundamente políticos.

Estamos inmersos en una visión del mundo dual, binaria, profundamente patriarcal. Tenemos que reconocer nuestras diferencias, tenemos visiones distintas porque percibimos otras cosas. Finalmente esto tiene que ver con la autonomía de cada radio y con su forma de ver las cosas. A veces los derechos humanos atentan contra los usos y costumbres.

Un camino hacia nuevas prácticas políticas.

La problemática acerca de la redefinición del proyecto político y cultural (PPC) no es una mera cuestión de debate de consignas y principios, sino de modificación de prácticas políticas desde la perspectiva de reivindicar las identidades (culturales) de las personas que hacen la radio. Esta redefinición se realiza a partir de la revisión de sus propias prácticas, lo que pasa en sus entornos y la lectura política que de ellos hacen quienes animan las radios y centros y sus respectivas audiencias, y para ello no se puede partir de ninguna “receta” previa de ningún grupo “especializado de expertos” sino de las personas que hacen la comunicación alternativa en el día a día y en relación con las audiencias,

El proceso de revisión de PPC de las radios y de la red tiene un tiempo que lo va a ir marcando cada radio y cada país. Hay radios donde las condiciones políticas son asumidas de tal manera que el proceso es fluido. Hay una ruta común, se procesa, se acepta y en el proceso aparecen las diferencias, las visiones. El facilitador debe reconocer cómo se resuelve en la práctica esa experiencia particular.

Cada radio es como una mini sociedad donde se discute un pequeño modelo de sociedad. Esto está vinculado con los procesos locales, la forma como se construye el modelo de la sociedad incide en el colectivo. Es un proceso de reflexión móvil donde ya no podemos partir de certezas. ¿Existe un modelo hoy de construcción participativa para las radios comunitarias de América Latina? En este sentido, las miradas se pueden superar porque aún no se tiene un paradigma nuevo de cómo ir construyendo. Este tiene que salir de la propia radio, no de los expertos. Los expertos pueden construir insumos pero no pueden decir para dónde. Nosotros queremos llegar a responder esa pregunta en este proceso que iniciamos. Es asumir una nueva práctica política, es hacer procesos metodológicos políticos para que las identidades se expresen y definan hacia dónde quieren ir.

En este punto, recordemos que como facilitadores podemos aportar insumos, nociones, metodologías o herramientas, pero quienes orientan y marcan el rumbo respecto de dónde se quiere construir nuevos sentidos socio culturales, partirá de quienes son los protagonistas del hacerse de la radio comunitaria y ciudadana y de los centros de comunicación. En este sentido, no podemos olvidar que somos facilitadores, no desestabilizadores.



IV. La naturaleza de un tipo de organización: la radio comunitaria y ciudadana en México

Las radios comunitarias y ciudadanas no son simplemente

emisoras sino proyectos político-culturales y comunicacionales que sólo pueden comprenderse en el marco de las realidades sociales en las que nacen y que pretenden transformar. Revisemos brevemente la historia de las radios comunitarias y ciudadanas en México.

En 1992 se celebró en Oaxtepec Morelos (México) la V Asamblea Mundial de AMARC, este evento marca el inicio de la presencia de la Asociación en nuestro país y a partir de entonces se da una efervescencia de proyectos de radios comunitarias y alternativas en México, por ejemplo Radio Vampiro, Radio Pirata, Tele Verdad, etc. Radios y televisoras comunitarias que tuvieron una corta permanencia, pero que expresaban la necesidad de grupos indígenas, campesinos, estudiantiles, de migrantes, de mujeres de tener un medio propio de expresión y que no tenían cabida en otros medios ni como objetos ni como sujetos de comunicación.

Antes el único referente de radiodifusión comunitaria se plasmaba en el sistema de radiodifusión indigenista, perteneciente al entonces Instituto Nacional Indigenista, institución gubernamental dedicada a atender las problemáticas de las poblaciones indígenas. Sólo radio Huayacocotla en Onda Corta y Radio Teocelo por AM, en el estado de Veracruz, son radiodifusoras comunitarias que han podido transmitir consecutivamente por 40 años. La primera tuvo que esperar 27 años por la respuesta a su solicitud de permiso para transmitir en señal abierta, hasta que por fin lo obtuvo en el 2005. La segunda fue la única emisora de perfil comunitario con permiso legal en nuestro país hasta hace poco más de un año.

Un hecho que marcó el desarrollo de las radios comunitarias en el país fue el surgimiento de la radio “K Huelga” en el contexto de la huelga estudiantil de la Universidad Nacional Autónoma de México (1999-2000). Con esta emisora, comenzó la apropiación de los jóvenes de la tecnología pues lo que había sido durante muchos años un obstáculo para tener una radio propia era la dificultad para contar con un equipo transmisor. La habilidad e ingenio de los jóvenes logró que con unos cuantos implementos construyeran transmisores de baja potencia a precios muy bajos lo que hizo posible su multiplicación.

A partir de entonces algunos grupos de jóvenes radialistas surgidos de la huelga universitaria y otros proyectos radiofónicos comunitarios creados en



comunidades rurales, indígenas y campesinas se acercaron a AMARC México. Este acercamiento coincidió con cambios de liderazgos dentro de la red y con una concepción renovadora de la construcción en red, lo que brindó una nueva dinámica y posicionó a la red en la esfera pública como un interlocutor con una definición política clara.

Así en el año 2001, realiza una reforma organizativa integral que plantea nuevas definiciones para propiciar una mayor organicidad y capacidad de articulación. Como AMARC-América Latina, AMARC-México adquirió un enfoque del derecho a la comunicación para iniciar los procesos de defensa de las radios comunitarias que les diera un cobijo legal y garantías de permanencia. Ello incluyó los esfuerzos para cambiar la normatividad en la materia.

Tras el surgimiento de nuevos proyectos alternativos de comunicación, inició una fuerte presión por parte de grupos empresariales para que el gobierno cerrara dichos proyectos. En 2002, la SCT intenta asegurar el equipo de la radio “Frecuencia Libre de San Cristóbal de las Casas” en Chiapas. En 2002, se dio el cierre de la radio Jen Poj de Oaxaca, en septiembre de 2003 La Voladora en el Estado de México, en diciembre de 2003 en Jalisco (3 radios al mismo tiempo). A partir de estos ataques consecutivos la representación nacional de AMARC México inicia una interlocución directa con las autoridades federales para parar los cierres y defender el derecho de las radios comunitarias a participar del uso legal del espectro radioeléctrico.

En tanto, a nivel interno, la red se fue consolidando en su visión política, sus reglas de participación y articulación, la transparencia y la democratización de la toma de decisiones. Todo eso a través del permanente flujo de información a través de la red electrónica, la discusión, el debate y la consulta de temas prioritarios por la misma vía y en los encuentros nacionales, así como la permanente interlocución de la Mesa Nacional de Trabajo.

En el periodo de diciembre de 2004 a junio de 2005, 11 radiodifusoras de la AMARC-México recibieron sus permisos para el uso de una frecuencia radioeléctrica FM después de un largo proceso de negociación y un arduo trabajo de visibilización de la problemática en torno a la libertad de expresión y el derecho a la comunicación en México. Para AMARC-México, la entrega de los permisos es apenas una solución coyuntural, la solución de fondo es el cambio normativo y generar las condiciones para que las radios tengan condiciones dignas de permanencia y se establezcan políticas públicas para ello.

Ahora AMARC-México se encuentra frente a nuevos retos tales como la sostenibilidad de las radios que ya cuentan con permiso y que deben cumplir estándares técnicos altos de acuerdo a la Norma Oficial Mexicana. Adicionalmente, el hecho de que los medios comunitarios no están contemplados en la nueva legislación de radio, televisión y telecomunicaciones los deja en una situación de mayor vulnerabilidad y con menos herramientas para sostenerse.



Actualmente la red de AMARC México se conforma de radios y centros de producción de los estados de Sonora, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Morelos, Veracruz, Estado de México y el Distrito Federal.

Un facilitador/a tendría que leer lo que se ha dicho sobre lo que es una radio comunitaria. La lectura de estos y otros libros no es obtener una receta, sino entender la historia de las radios.

"La radio fin de siglo. Vigencia e incidencia de la radio popular en el nuevo siglo".

"Manual de gestión de la radio comunitaria ciudadana" capítulo 4. AMARC-FES, 1998.

"Las otras radios" AMARC Uruguay.

"Con permiso"

"La radio ciudadana", de Carlos Camacho.

"La radio ciudadana", Calandria, Perú.

"La práctica inspira" ALER-AMARC.

"La radio, una relación comunicativa", de María Cristina Mata

"Historia de la radio en México", de Martha Romo y Mavel Pichini. Colección Ibero-Unam.



V. Perspectiva metodológica-política para diseñar proyectos políticos- comunicacionales. organizacionales y económicos

Hace 10
años no
existía un
recurso o
herramienta
metodológica

para ayudar a una radio a pensarse políticamente, a organizarse, etc. Se buscaban nociones y metodologías en el área académica: manuales de gestión, investigación de las ciencias sociales, instrumentos metodológicos cualitativos y cuantitativos de investigación. Pero no había algo que se adecuara a la realidad de las radios comunitarias y ciudadanas.

Esta metodología se fue a buscar a las radios, surge de las prácticas metodológicas de las mismas radios, de las organizaciones no gubernamentales. Se emprendió la tarea de nombrar la realidad, de sistematizar las propias prácticas. Por lo general, las personas no se detienen a mirarse y a sistematizar una metodología de la práctica que desarrollan. Si uno pensara desde que se levanta hasta que se duerme, si objetivara ese método, se obtiene prácticamente una metodología organizacional. Si uno mirara a sí mismo su historia personal, probablemente obtendremos múltiples herramientas.

Siempre existe un modo de gestionar que se construye en la práctica pero hay momentos donde las necesidades del proyecto y la forma que adquiere la gestión de una radio entran en conflicto. Es entonces cuando es oportuno revisar ese modelo de gestión con esta metodología.

Recordemos que la gestión es un proceso integral que incluye cinco dimensiones: político-cultural, comunicacional, organizativa, económica y sostenibilidad social. Se van a contemplar estas cinco cuestiones mediante un proceso metodológico de gestión integral que tiene una fase de diagnóstico participativo, un proceso de planificación participativa, un proceso de monitoreo y evaluación y de diseño de gestión alternativo. Este procesos de gestión integral para la redefinición del PPC, lo haremos desde un enfoque comunicacional de tipo relacional.

¿Qué significa desatar un proceso de gestión?

Desatar un proceso de gestión significa vivir un proceso de planificación diagnóstica que permita revisar la práctica de de la radio de manera

participativa y con asesoría externa de un facilitador para luego planificar y diseñar la gestión integral y nuestro PPCC.



Esto significa trabajar las cinco dimensiones de la gestión mediante un proceso metodológico (la planificación diagnóstica) que nos sirve como estrategia de intervención para facilitar el proceso de gestión. Esta metodología no es neutra o meramente técnica sino que tiene una dimensión política, una comunicacional y una educativa. Ayuda a revisar el proyecto desde adentro e incluyendo el afuera, su pasado y presente a través de un diagnóstico. Orienta la ruta a corto y mediano plazo en un proceso de planificación. Permite ajustar el curso de la gestión a través de monitoreo y evaluación.

Por otro lado, acompaña la creación o recreación de una cultura institucional, enriquece el mecanismo de funcionamiento de una organización, instala procesos alternativos para la toma de decisiones. Es por esto, que genera confianza en algunos y desconfianza en otros.

Entonces, desatar un proceso de gestión integral para la redefinición del PPC quiere decir: vivir un proceso de planificación diagnóstica que permita revisar nuestra práctica de manera participativa y con asesoría externa para luego planificar y diseñar la gestión integral y nuestro PPC. Este proceso al principio en la organización es lento, cuando se convierte en una cultura institucional ya es más ágil.

No es un proceso de planificación estratégica. No es que se va a definir el deber ser en forma de conjunto de consignas, a modo de una certeza previa cronometrada desde una racionalidad ajena la cultura e identidades de las radios. Las metodologías tienen que adaptarse a los procesos de las radios, a la naturaleza de la organización “radio comunitaria”.

La idea es hacer el proceso de manera participativa de tal forma que se convierta en una cultura institucional desde las identidades locales, desde el proceso de adaptación local. No existe un modelo, lo que existe es una matriz para desatar un proceso pero al que tenemos que rearmar, re diseñar, re configurar al modo de cada cultura. Lo que se quiere es lograr de manera sistematizada la generación de un nuevo proyecto.

La gestión produce sentido.

Decimos que la revisión del PPC se realizará desde un enfoque comunicacional de tipo relacional. Es decir, comprendemos a la comunicación como un proceso de significación y producción de sentido donde intervienen sujetos desde prácticas específicas de comunicación y cultura. Podemos sintetizarlo así: mirar y comprender cómo es nuestra comunicación, nuestras relaciones

comunicativas hacia adentro, nuestro proceso para la toma de decisiones, como se generan los consensos para definir la radio que somos.



Es por esto que decimos que el proceso de gestión es una forma de comunicación, porque genera un proceso de producción de sentido en torno al PPC y la vida de la radio. Así, iniciar el diagnóstico implica abrir un proceso de comunicación para la toma de decisiones.

Cada radio es una práctica concreta, un mundo de historias que vivimos en lo cotidiano cuando construimos nuestra radio y en el que podemos distinguir una racionalidad política y una racionalidad comunicativa. Hay cosas que nosotros y nosotras hacemos conscientemente, voluntariamente y otras que las hacemos de manera inconsciente. Todo ello forma parte de la cultura institucional de nuestra organización. Entre nosotras y nosotros circulan formas comunicativas, significados que le damos a nuestras acciones, significados que deseamos y otros que no. Producimos sentidos con lo que vivimos, somos y hacemos. El sentido o los sentidos que circulan entre nosotros y nosotras se traducen en decisiones, en formas de actuar y de darle curso a nuestro proyecto.

¿Qué sentidos producimos?

¿

¿Qué significados?

¿Qué perfil de organización construimos?

Una cosa es lo que decimos que somos y otra cosa es cómo se construye en la práctica -en la relación con el contexto, en la dinámica entre los integrantes de la radio- esa concepción de nosotros mismos.

Cuando alguien viene de fuera, puede ver la dinámica de la radio como en una película y reconocer cómo circula la comunicación interna y cómo se produce sentido para la toma de decisiones. Esa persona externa (el facilitador) puede devolver esa película que ve y mostrársela al equipo.

Mirar y comprender cómo es nuestra comunicación, nuestras relaciones comunicativas hacia adentro, nuestro proceso para la toma de decisiones, como se generan los consensos para definir la radio que somos. Y tal vez, no veamos todo lo



que nos gusta en esa película, tal vez veamos un PPC que no es en su totalidad lo que creíamos que era.

Lo mismo podemos hacer hacia fuera. Ver como circulan nuestros sentidos en relación con los interlocutores, los actores sociales con quienes interactuamos, cómo gestamos con ellas y ellos nuestra radio. Tal vez encontremos que nuestras audiencias, actores u organizaciones nos buscan solo para algunas cosas y no todas para la que quisimos comunicarnos con ellos y ellas. No siempre el sentido producido genera lo que nosotros pensábamos en un principio.

- ¿Cómo nos comunicamos con el afuera?
- ¿Que relaciones comunicacionales construimos con los actores de la comunidad en la cual la radio está inserta?
- ¿Qué piensan de nosotros?
- ¿Qué usos hacen de nuestras radios?
- ¿Para qué usan de nuestra programación?
- ¿Y qué piensan quienes no piensan como nosotros?
- ¿Acaso nosotros mismos no vemos, leemos o escuchamos otros medios aunque no pensemos como lo hacen sus editoriales?

Mirar y comprender hacia adentro y hacia fuera LO QUE SOMOS es aprender a registrar con valentía el sentido producido en nuestra práctica, lo que realmente actúa. Sólo así podremos revisar mediante un análisis y discernimiento colectivo, hacia dónde queremos ir, reorientar nuestras prácticas para construir nuevos sentidos sociales y culturales, generar movilidad social y política en la agenda pública.

Un proceso de gestión desata un proceso de comunicación porque el facilitador busca comprender el proyecto y ayudar a hacer entender toda la complejidad del proyecto a los mismos integrantes de la radio.

¿Cómo entender metodológicamente a los medios de comunicación?

Es fundamental comprender que las metodologías tienen racionalidades concretas por lo cual no son métodos neutros ni meramente técnicos porque los mismos son pensados y promovidos desde perspectivas políticas concretas. La metodología



contiene una visión del mundo y una perspectiva teórica de la comunicación, de la cultura y de la sociedad. Por lo tanto, desatar un proceso para la redefinición del PPCC contiene una intención y una provocación para el empoderamiento de quienes llevan adelante los proyectos y en relación con sus audiencias.

La visión metodológica tiene que ser coherente con la naturaleza de las organizaciones con las que trabajamos: radios comunitarias y ciudadanas. Creemos que no se puede construir desde las nuevas perspectivas de la comunicación alternativa con métodos exportados de organizaciones internacionales pensadas y diseñadas desde el poder central que siempre racionaliza desde la perspectiva del control de su propio poder.

El método-Político es un proceso de reflexión móvil que hacemos a nivel interno y externo. Algunas consideraciones a tener en cuenta:

1. Este proceso parte de la historia de la radio y de los centros a nivel local, nacional y regional.
2. Singularidad de México: radios de corta edad y proyectos con más tiempo que acompañan a las radios con problemáticas específicas en cada una de las radios.
3. Identidades: de las personas, las comunidades y los equipos de trabajo. Construcción anclada en la identidad mexicana, en los modos y formas de hacerse de esas personas (como sujetas y sujetos sociales). Queremos que las personas sean sujetos, no son objeto de nuestra capacitación.
4. Sostenibilidad: concepto político que tiene fundamentalmente cuatro dimensiones: político-cultural, comunicacional, organizacional, económico, relación institucional. En dos partes: una la que construye la radio, el centro o la red, y hay otra en la que quienes sistematizan los procesos pueden construir insumos sobre el PPC para que discuta una red. No vamos a ir con una receta. El equipo facilitador no sustituye la decisión política que tienen los integrantes de la red.
5. En la realidad de México puede llegar a suceder que algunas radios requieran revisar todo el proceso y que en otras radios se requieren apoyos puntuales (ejemplo: programación, análisis de audiencia,

formación en trabajo en equipo, artística, enfoque de género). Todas atraviesan por la redefinición del PPC y por el contexto nacional y eso lo distinguimos como lo general y lo particular.

6. Los procesos de gestión son insumos que debemos sistematizar y dar seguimiento para que se conviertan en un recurso para el debate en la red.



Las metodologías que utiliza una radio son todas políticas. Cuando se toma una decisión, es política. Todos los métodos para llevar a la práctica están imbuidos por esa percepción. A veces pasa que hacemos lo que no pensamos y somos incoherentes, muchas veces es porque tenemos separada la teoría y la práctica. Muchas veces separamos también el proyecto político de lo sensible. En un proyecto de una radio comunitaria se juega de manera muy fuerte el tema de los afectos y las sensibilidades.

La gestión tiene una dimensión comprensiva y una dimensión metodológica. Es importante que quien va a facilitar un proceso sepa distinguir que lo que va a mirar es lo que la radio hace, cómo lo hace y cómo piensa que tiene que hacerse. No se juzga ni se descalifica a la radio. Quizá el facilitador no comparta lo que una radio hace, pero tratará de entender en principio quién es esa radio y quiénes son esas personas.

En un proceso de gestión hay diferentes niveles de análisis que debemos contemplar:

- ❖ El primero es entender el mundo de las radios comunitarias, conocer la naturaleza de la organización “radio comunitaria y ciudadana” y cómo juega en el espacio social.
- ❖ Conocer lo que la radio piensa que debe ser y lo que las otras organizaciones piensan sobre la radio.
- ❖ Hay que saber también acerca del país y su realidad socio-política. Conocer la base social donde está el medio, estudiar el entorno político de la región. Se trata de meterse en una película que no es la propia y por tanto debe estar clara.
- ❖ También debemos saber qué vamos a reconocer y cómo esta organización diseña su proceso político comunicacional. Es un detenerse, saber dónde estamos, tener un panorama casi analítico.
- ❖ Después se identifica la relación entre lo que pasa dentro de la emisora y lo que tiene que ver con el contexto. Las formas que tienen los miembros de la radio de mirar el medio y la política, la fragmentación de la izquierda, la crisis de los relatos, la discriminación por edad, por género, el sistema que privilegia lo comercial (las organizaciones donde estamos siempre van a correr contra la corriente), etc.

Entender todas estas cuestiones es un eje que el facilitador podría analizar, generar un debate político. ¿Qué está pasando en la política? ¿Qué pasa con la juventud? ¿En qué momento se encuentran los movimientos sociales? Cuestiones que hacen a la radio con la que trabajamos. Es fundamental tener cada cierto tiempo una conversación sobre el escenario político de la radio. Todas estas pláticas que ayudan a entender el mundo del otro o de la otra. Es necesario reactivar esto entre facilitadores porque ayuda a armar una maya comprensiva de lo que está pasando.



La gente dentro de la radio también tiene un universo comprensivo de lo que les pasa. No es que no tenga una lectura, puede no ser muy elaborada pero de hecho se mueve cotidianamente con esa lectura.

Cuando nos encontramos con inconsistencias lo que podemos hacer es intentar entender por qué las relaciones se dan así y no de otra manera. Cuanto más la comprendas, más capacidad se tendrá para diseñar una estrategia acorde a las necesidades del proyecto.

Paradigma de la complejidad.

Comprendemos a una organización como un sistema complejo de relaciones entre actores, ideas, visiones del mundo que está inmerso en una realidad socio-histórica. Es un proceso complejo, múltiple, multifacético donde el poder es una parte de un sistema de múltiples entradas (lo económico, lo afectivo, lo discursivo, la estructura, etc)

Ninguna organización social es lineal, sino que es un proceso complejo que no debe ser juzgado sino comprendido. No se trata tampoco de una tarea psicológica. El facilitador puede identificar las pautas de conducta, los estilos de discusión, los distintos estilos de comunicación entre los grupos. No es lo mismo facilitar gestión en distintos ámbitos, reconocer la especificidad del medio es también reconocer ciertas características propias de cada proyecto.

Dentro del paradigma de la complejidad hay distintas dimensiones que el facilitador debe contemplar. Una es la racional, el logos occidental, que se maneja en la lógica del entendimiento y recurre a argumentos. Hay una dimensión simbólica, donde lo cultural se expresa en lo que no se dice directamente (los estilos, identidad, modos de hacer, etc. Pero existe también una dimensión mística donde se juega lo artístico, lo espiritual, las creencias del colectivo desde una lógica corporal, lúdica, estética. Muchas veces como organizaciones dejamos este aspecto de lado y cuando esto sucede puede pasar que no comulguemos con estos aspectos, que no estemos contentos con ello. Hay algo que tiene que ver con la fe en las personas, la convicción de que somos un grupo de seres humanos con un sueño común. Cuando una organización pierde su mística se quiebra el proyecto. Como facilitadores podemos detectar en el pre-diagnóstico cuando la mística está perdida. En estos casos, habrá que evaluar si es posible iniciar un proceso de gestión.

Proceso de gestión como un proceso formativo.

El proceso de gestión es formativo porque el diagnóstico esta concebido bajo la lógica de acción-reflexión-acción. Detrás del proceso metodológico hay un proceso de aprendizaje dialéctico que tiene como base la escuela crítica, el marxismo. (ver Simón Rodríguez). Es un proceso dialéctico educativo donde entran a jugar la diversidad de percepciones en interacción, por eso es también comunicación.



Se tienen la mirada interna y externa sobre una problemática, las percepciones de las personas y de las instituciones que intervienen en un proyecto determinado y que actúan performativamente en el proyecto. Si entendemos comunicación como un conjunto de percepciones que no son solamente la literalidad de la palabra, cuando entramos a una organización lo que queremos hacer es incentivar un proceso de producción de sentido donde intervienen sujetos en una práctica concreta y en un contexto cultural concreto.

En una radio se objetivan las miradas, eso es producción de sentido. Y esto se da performativamente porque ese sentido gravita en la comunicación entre sus integrantes. Se producen sentidos que juegan en una organización determinada a partir de la multiplicidad de miradas, contextos, historias y así la organización se carga de sentido. Otra cosa distinta es adjudicarle al proceso un sentido que se quiere instalar de manera voluntaria mediante una estrategia política.

Proceso de gestión como una estrategia de intervención.

Hay cierta ingenuidad hace algunos años de pensar que con un trabajo detallado y profundo, una institución va a crear un modelo democrático de toma de decisiones. Realmente el proceso de la gestión siempre se sigue haciendo, sobre todo en la radio comunitaria donde siempre hay recambio de gente. Lo participativo no hay que volverlo participacionismo. Se deben implementar instancias de revisión de lo que pasa. La idea de implementar de una vez y para siempre sería bueno desterrarla de entrada. Hay gente que cree que un proceso de gestión toda la gente debe participar en todo. Durante el proceso de gestión todos los integrantes de la radio serán consultados pero con diferentes herramientas y en diferentes momentos.

El diagnóstico es una estrategia de intervención para desatar un proceso participativo donde lo que el facilitador hace es dibujar a la radio y mostrarla. La gente de la radio a veces tiene ganas de ver lo que está en el espejo y a veces no, aquí es donde se empiezan a dar las primeras discusiones internas.

Es necesario reconocer que la tarea del facilitador es casi una tarea de recoger, sintetizar, sistematizar y devolver. Es el conductor del espejo de la gente. Les sirve como excusa de discusión.

La otra cuestión es no convertir ese trabajo en una terapia psicoanalítica. Cuando el diagnóstico participativo esté terminado va a haber decisiones que tomar y no le competen al facilitador o facilitadora. El diagnóstico es a la vez que una estrategia de intervención y un punto de inflexión donde se debe decidir a donde dirigirse. Es un tipo de participación política que tiene implicaciones. Si bien esta lógica no deja de ser racional, en cada lugar es distinta.

Hay que tener en claro que un proceso de gestión ayuda a redefinir un proyecto y es el facilitador quien promueve este proceso. Facilitar significa aportar herramientas, visiones. Pero lo que no puede es hacer lo que el colectivo no quiere.



Si existe homofobia, no está en el facilitador resolverlo. No pude llegar hasta donde ellos no quieren como equipo de trabajo.

Hay radios que no llegan a redefinir su proyecto como se quisiera, y esto no es problema del facilitador. Es necesario acordar desde un inicio que sólo se puede llegar hasta donde el colectivo quiera y que el proceso de gestión es una oportunidad de aprendizaje y no una búsqueda de culpables.

Entonces ¿hasta dónde queremos llegar?

A través del proceso de gestión buscamos producir en la radio o en la red un proceso de trabajo de reflexión permanente, de preguntas, de ordenamiento, de discusión, de intercambio de experiencias, de saberes acerca del proyecto político cultural y comunicacional.

Lo que queremos lograr:

- a) Abrir la discusión/conversación colectiva interna y externa que no sea igual a la que existía antes.
- b) Un conocimiento más sistemático de lo que pasa en el entorno local de la radio, regional, nacional y latinoamericano. Escuchar y ver a otros.
- c) Generar nuevos saberes colectivos.
- d) Un mecanismo/método de funcionamiento más democrático (o que potencie lo que ya es democrático) y participativo.
- e) Un enfoque de lo económico y organizativo más coherente con la naturaleza de nuestra organización (la capacitación debe ser adecuada a la naturaleza de los proyectos).
- f) Una estrategia más clara de los actores con los que construimos alianzas.
- g) Mayor precisión de cómo focalizar los recursos (técnicos, económicos, humanos) para priorizar la capacitación, la inversión, la gestión.
- h) Mayor capacidad de desarrollo de nuestra ingeniería, una perspectiva más estratégica y de una nueva forma de construir liderazgo político-comunicacional, económico, organizativo y de sostenibilidad social.
- i) Generar nuevos sentidos sociales

Se busca que el proyecto nazca de las bases, no desde los liderazgos. Una vez hecha la revisión se define estratégicamente cuáles son los recursos y los insumos necesarios para llevar a cabo los cambios que se plantearon durante el proceso.

Metodología de la incertidumbre.

Actualizar el PPC es cargar con nuevos sentidos: lo que piensa el colectivo de la radio, las audiencias, colectividades. En un momento en el que es muy difícil consensuar. Para ello se requiere construir una forma de reflexión constante, donde el equipo de la radio sea capaz de redefinirse sin que ello signifique que deje de hacer las cosas que hace.



Durante el proceso de gestión toda la definición de radio comunitaria está en proceso de redefinirse.

Hasta ahora hay un proceso en la radio y en la red de debate para ir llegando juntos a un consenso en la incertidumbre, no en la certeza previa porque nos matamos. No hay un relato acabado de la comunicación alternativa.

Con este proceso vamos a tratar de que antes de delinear las líneas de acción para que la radio tenga una instancia en la que pueda soñar la radio que se quiere. Sabiendo que esa realidad que hemos diagnosticado nunca va a ser toda la realidad.

En esa redefinición intervienen muchos actores: el contexto, las otras radios, la red, expertos (cultura, medios, analistas políticos), etc.

Lo ideal es construir estos conceptos antes de iniciar la planificación.

Sin embargo, en algunas radios es mejor pedirle menos peras al olmo. En muchas es un primer acercamiento de lo que piensan, un primer acercamiento de lo que quieren, es un primer esbozo en este primer momento.



VI. Los pasos para desarrollar la gestión

Las cinco dimensiones se identifican en la fase diagnóstica. Para reconocer esto se usa la estrategia del diagnóstico participativo, planeación y

evaluación participativa. Ver las herramientas y los instrumentos.

El diagnóstico es una estrategia de intervención. Es una **estrategia de comunicación** interna y externa para saber cómo y hacia donde va la radio. Para que lo sepan la gente de la radio. Se pone a hablar internamente y externamente al proyecto. Es un diálogo conducido para que esa radio se revise a sí misma, se interpele y se reacomode. Lo que interesa es que la radio se movilice para la replanificación.

En cada proceso de una radio las cuatro dimensiones se dan al mismo tiempo.

Herramienta de Ritmo Sur: el PPC es una forma de entender un proyecto desde su gestión. Es una visión holística. Es un todo, no las partes. Hay una producción narrativa, estética, artística, una visión cultural del proceso. En el texto se ve la complementariedad entre el PPC y la Gestión Integral.

En la radio ¿quién lleva a cabo el proceso de gestión?

Hay un equipo de dirección, ese es el que dirige, el que anima a la emisora, es el que va a protagonizar el proceso. Después hay personas que van a ocupar un lugar en ese proceso, como lo ocupa día a día en la radio. Pueden estar en reuniones generales, en taller, en plenaria. Es demagógico decir que todos van a decidir lo que se quiere de la radio.

Pero se trata de llegar a la situación de transformar a la planeación como un mecanismo institucional de trabajo. Que haya alguien que tenga capacidad de conducir el proyecto de una manera sistemática y planificada. Con capacidad para saber ordenar la casa, pero también para saberla dirigir.

En los hechos muy rara vez son dos personas que dan seguimiento por parte de la radio al proceso. Lo que suele pasar es que el facilitador o facilitadora hace el diseño de todas las herramientas, y el referente le da su opinión, junto con el director o directora. La aplicación de las herramientas las hace la radio.



El pre-diagnóstico.

El pre diagnóstico es la primera fase del proceso que en su conjunto, es una técnica metodológica para que la radio se mire a sí misma en todos sus síntomas, para que la radio pueda ordenar su discusión política. El método lo que hace es poner en diálogo a la radio primero con los otros actores internos, después con los externos.

El pre-diagnóstico tiene una doble lectura: que le sirve a la facilitadora para tener una mirada de la radio, y desde la radio, sobre la forma institucional de pensarse y actuar políticamente interna y externamente. El pre-diagnóstico nos ayuda también a ver si es conveniente, si este es el momento en el que la radio debe iniciar el proceso de gestión. Es el primer tanteo general para determinar si se continúa con el proceso o no.

Es el momento en el que como facilitador o facilitadora te haces de toda la información sobre las preguntas que no tenemos, son preguntas de conocimiento. Es un momento de investigación. El pre-diagnóstico sirve de base para la valoración colectiva, para que realmente se convierta en un insumo para la toma de decisiones políticas de la radio.

Es importante que este momento sea agilizado, es donde se sondea más o menos cómo se va a ir con todo el proceso. Uno se busca todo el material posible sobre la radio.

En general hay dos encuentros para el pre-diagnóstico, uno para la implementación de las herramientas y otro para la devolución de los resultados de las mismas.

La idea de la **primera fase o sesión del pre-diagnóstico** es allegarse la mayor información posible sobre la radio. Se puede hacer de varias formas: recuperar sistematizaciones previas de la radio, documentos, etc. Recuperar la historia de la radio: de dónde viene, quiénes le dieron vida y porqué, en qué momento están, momentos importantes-hitos que marcan la vida de las instituciones. Es el primer momento de ubicación. Es ubicarse en un concierto de miradas: historia, contexto, sujetos, y la propia mirada del facilitador. Es la ubicación en un contexto resultado de la construcción de varios que interactúan en ese proyecto. En este concierto es bueno diferenciar el espejo del aporte de nosotras como facilitadores. El facilitador debe tener la capacidad de interpelar, no de interponer. La gente pide que se dé determinada palabra, tenemos algunos cómo que contarles, es injusto no compartirlas.

Para este primer momento del pre-diagnóstico hay distintas herramientas que pueden aplicarse (ver la sección de herramientas). En algunos casos se hacen entrevistas a profundidad. Otras personas hacen una primera encuesta. Para el

equipo de dirección de una radio a lo mejor hay que hacer una entrevista semiestructurada, con cuatro o cinco preguntas clave. Este momento constituye la primera averiguación en términos de fortalezas y debilidades sobre la radio. Esta



información se sistematiza en un cuadro con dos columnas, con cuatro categorías: fortalezas y debilidades, en las cinco dimensiones.

En un segundo momento o taller se hace la validación, se promueve en el grupo la interpelación de eso que se devolvió. Es la etapa de **conclusión del pre-diagnóstico**, en la que se devuelven los síntomas. A lo cual le agregamos a nuestra bitácora personal las valoraciones de las cinco dimensiones que cada persona tiene.

Es la sesión para la devolución de la sistematización donde se da un momento de valoración colectiva sobre la sistematización que se acaba de dar. Trabajamos sobre qué nos parece lo que hemos visto. Es una primera alerta, esta es la realidad inicial.

¿Qué queremos indagar con mayor profundidad de todo lo que nos está pasando? A partir de esto se inicia el diagnóstico, en este momento de alerta, se decide si se le entra o no. Si la radio tiene sostenibilidad política o social, si tiene alternativas económicas para ver a mediano plazo. Es el momento de cerciorarse bien con la dirección de la radio si está de acuerdo en continuar el proceso. Después se inicia con un cronograma que permita poner un tiempo al proceso. Siempre el tema de la duración del proceso tiene que ver con la propia radio, hay que tenerlo flexible, pero no tanto que la radio se tarde dos años en terminarlo. Esta metodología es proclive a acompañar mucho los tiempos de la radio.

Es un momento para que el grupo discuta. Hay mucha gente que en esos momentos suele callar. En algunas culturas esto no significa una apatía o un no interés. En ese momento se diseña otro instrumento para validarlo. Se empiezan a visualizar qué concepciones tiene ese equipo de trabajo. Ahí se empieza a desmitificar a los grupos humanos. Se empieza a objetivar a la organización y las concepciones que ahí se encuentran. A veces las concepciones que aparecen en el pre-diagnóstico están escindidas entre lo que ejecuta en la práctica y lo que tenemos como discurso. Esto da la pauta de tener el parámetro para interpelar la sistematización del pre-diagnóstico.

El marco de la realidad entra a dialogar con el marco teórico. Cuáles son los objetivos y cómo se construyen. Aparece la tendencia del grupo a tratar de buscarte de aliado. El lugar del facilitador debe construir democráticamente dentro de la organización. Hay quienes miran de lado el proceso. Hay personas que van a sentir el proceso como una amenaza a su puesto de trabajo. El momento de primera validación es llegar a la conclusión de cuáles son los

principales problemas que el grupo ve a nivel interno y a nivel externo. Algunos hacen aquí una primera pasada de la mirada externa a la radio: miradas externas muy cercanas, cercanas y lejanas. Tienes en la conclusión un nivel de percepción interno de la radio y externo también.

En general en esta parte del pre-diagnóstico hay cuatro posibles herramientas: mapa de la radio, memoria, entrevistas a personas cercanas, entrevistas semi-estructuradas. (Ver sección sobre herramientas)



VII. El diagnóstico participativo

El diagnóstico es una estrategia de intervención para desatar un proceso participativo donde lo que la facilitadora hace es dibujar a la radio y mostrarla. La

gente de la radio a veces tiene ganas de ver lo que está en el espejo y a veces no, aquí es donde se empiezan a dar las primeras discusiones internas. Es necesario reconocer que la tarea del facilitador es casi una tarea de recoger, sintetizar, sistematizar y devolver. Es el conductor del espejo de la gente. Les sirve como excusa de discusión.

La otra cuestión es no convertir ese trabajo en una terapia psicoanalítica. Cuando este diagnóstico esté va a haber decisiones que tomar y no le competen al facilitador o facilitadora, sino a la radio.

El diagnóstico a la vez que es una estrategia de intervención, también es un punto de inflexión donde se debe decidir a donde dirigirse. Es un tipo de participación política que tiene implicaciones. Esta lógica no deja de ser racional, en cada lugar es distinta. Cuando una desata un proyecto de gestión se encuentra con más de una sorpresa. Debemos no asustarnos con esto.

En el diagnóstico tenemos dos dimensiones: pasado/presente, interno/externo, se busca lograr que este proceso ponga en comunicación al grupo de la radio para que mediante un proceso dialéctico tome una serie de decisiones.

Primer momento: diseño del diagnóstico.

Antes el o la facilitadora llevaba a cabo el diseño del diagnóstico con la propia radio, con todos los que estaban adentro, se hacía sobre la base del pre-diagnóstico. Esto puede llevar demasiado tiempo. Y ahora muchas veces funciona que él o la facilitadora lleven el diseño del diagnóstico ya hecho. Lo que es importante es validarlo, discutirlo con ellos mismos, tener una propuesta pedagógica amplia para que pueda validarse. El o la facilitadora puede elaborar un borrador de diseño de diagnóstico construido a partir de los insumos del pre-diagnóstico.

Para el borrador del diseño del pre-diagnóstico lo primero que hay que definir es el **objetivo general** del diagnóstico. Aquí se concentran las mayores expectativas de todo el proceso. En el objetivo general se dice qué es lo que se quiere profundizar a partir del pre-diagnóstico. Esto si se puede hacer entre toda la gente.

Ejemplo de objetivo general: Quiero analizar o reconocer los principales problemas y potencialidades que tenemos como radio comunitaria a nivel general y a nivel particular, y hacer un análisis externo de qué es lo que pasa con la comunidad y con la audiencia en relación a la radio.



Hay radios que se han propuesto analizar las cuatro cuestiones de los principales rubros, y hay un rubro que se propone profundizar el diagnóstico. Esto tomará mucho tiempo.

También puede pasar que se hace un diagnóstico y se decide trabajar en una primera etapa la programación o algún tema en particular. En general lo que la gente quiere es trabajar la cuestión general y después ir a las cuestiones particulares. Puede pasar que haya radios que quieran lo puntual. Con el pre-diagnóstico el facilitador o facilitadora olfatea si para el diagnóstico propone lo general o lo puntual. Para una cosa o para la otra hay herramientas específicas. Nosotros como facilitadoras y en este manual sí vamos a ver todo, pero esto no significa que lo vayamos a aplicar todo en la radio.

Después se detalla el diseño del diagnóstico con los **objetivos específicos**, aquí se especifica lo que se quiere ver por dimensión. También, se detallan los resultados esperados.

Lo siguiente es llevar a cabo **la definición de la estrategia**, es decir la elección, mediación y diseño de las herramientas para el diagnóstico: para el relevamiento de la información y la validación. Se piensan en las herramientas para poner a dialogar entre sí a los equipos de las radios y se propone un cronograma para ello. (ver sección sobre herramientas)

Para la **validación del diseño del diagnóstico** se puede tener una reunión con el equipo de la radio. Se abordan los siguientes puntos: ¿Cómo van a hacer el proceso y en qué tiempo?, ¿de qué se encarga el facilitador o facilitadora?, ¿de qué se encarga el referente interno?, ¿cuántas reuniones internas van a tener?, ¿cuándo las van a hacer, cuando acaba la aplicación de las herramientas?, ¿quién hace la sistematización de las herramientas para devolverlas al colectivo de la radio para validarlas nuevamente?

Una vez que está validado el diagnóstico se ponen fechas para la implementación de las herramientas. Después se aplican las herramientas para el relevamiento de la información. La fase de la implementación del diseño del diagnóstico es un tiempo de mucha participación.

La fase siguiente a la aplicación de las herramientas es la **sistematización** del proceso hacia adentro y hacia afuera. Es importante recordar que el facilitador es un agente externo que sirve como espejo para que la radio descubra los valores que tiene, vea las cosas que no le gustan, y planifiquen cómo lo quieren trabajar.



Durante el diagnóstico es importante preguntar sobre las prioridades, los objetivos por dimensión y más específicos por áreas.

Sistematizar significa ordenar la información. La sistematización del diagnóstico tiene que ser un instrumento para la toma de decisiones, previa reflexión colectiva de lo que se acaba de ordenar. Es un insumo para la dirección del proyecto, por lo que es fundamental que sea comunicable para el equipo de la radio. La redacción es un esfuerzo de comunicación para mediar comunicacional y pedagógicamente, para que se convierta en una herramienta para caminar y no para entorpecer. En cada redacción incide la cultura local del país. El conocimiento del interlocutor es muy importante.

Cuadro para la Sistematización

TEMA CENTRAL	Fortaleza	Causas	Consecuencias	Tendencias
Participación				
Roles y tareas				
Organigrama				
Comunicación interna				

Y se pueden hacer otros cuadros por tema:

Programación

Tema central	Fortalezas	causas	Consecuencias	Tendencias

Conviene trabajar las causas de forma colectiva en un taller. El facilitador(a) anota una causa para ejemplificar que después se discute colectivamente. Lo que se promueve es un debate político interno para ver qué es lo que está pasando, lo ideal es construir un consenso resultado de una discusión colectiva.

Probablemente esto no sea en un encuentro sino en dos o tres. Es en la devolución de la sistematización donde se discute. Lo que se anota como fortaleza son las constantes que aparecieron con la aplicación de las herramientas (aquí se debe ser fiel). Muy probablemente se reformulan las

redacciones de las fuerzas. Si coinciden es más ágil, sino, hay un problema de organización interna, y puede tomar más tiempo.

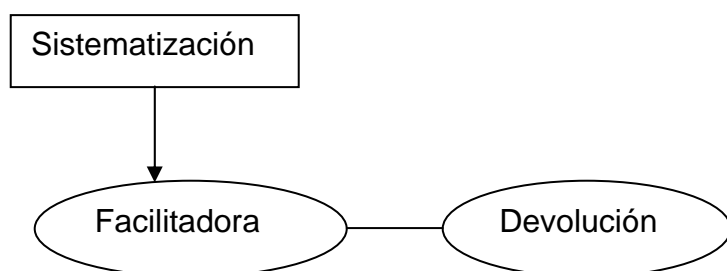
El diagnóstico no queda fijo sino que se sigue modificando a lo largo del proceso de gestión. La idea es que sirva como herramienta para que se transforme con el tiempo como cultura institucional. Lo que se quiere lograr con el proceso es que la



visión política se traduzca en las formas organizativas. Lo mismo en el caso de la comunicación.

Se busca hacer una nueva ingeniería para los procesos de las radios. Quien diseña, actualiza y lleva a la práctica es el sujeto colectivo. Si el proceso está bien hecho, la radio lo sigue, y la radio pide seguimiento. Por eso es fundamental que en este proceso esté el equipo de dirección.

Cuando se termina la sistematización que es cuando se trabajó con el colectivo todo el universo, viene un momento clave: el colectivo va a preguntar a la facilitadora qué es lo que piensa del proceso y del lugar a dónde llegaron. Es importante darse tiempo para hacerlo. Es importante armar una devolución desde la perspectiva externa, qué piensa la facilitadora que sucede en las cinco dimensiones a nivel del proyecto, debe ser lo suficientemente comunicable en función de la cultura del proyecto.



La facilitadora devuelve pero a la vez recomienda, diciendo los cómo posibles, no imponiendo, sino sabiendo acompañar el proceso de la cultura local.

Después de la validación, viene el momento de las **conclusiones del diagnóstico**. Al final del proceso de diagnóstico interno-externo, que es lo que más tiempo lleva, van las conclusiones. Normalmente no es el hábito de la radio tener un diagnóstico permanente, por lo que es la parte que más toma tiempo normalmente. Lo que se ha logrado hasta el momento es haber puesto a conversar al equipo interno de la radio con el externo. El diagnóstico ya es una estrategia de intervención que realiza modificaciones ya desde el momento en el que se está dando. Sirve para intervenir en una organización y removerla para facilitar el intercambio.

Muchas veces el error del consultor es querer tener todos los datos, y se olvida que su otra dimensión es la tarea que tiene in situ, en el momento con el grupo. Desde que estoy actuando con la comunidad se está produciendo un cambio. Quienes participaron en las herramientas se les dispara cosas que se quedan pensando. Entonces no habría que olvidar ambas cosas nunca.

El momento de las conclusiones es relativamente relajado, en el que uno dice cómo nos estamos viendo desde una visión más integral y no parcial, qué radio se está



perfilando en la práctica, en la realidad, no en lo que quisiéramos, sino en lo que es. Es la radio que somos no la que quisiéramos que fuera. Aquí aparecen todas las contradicciones, todo el corazón del proyecto. Momento para que la radio pueda expresarse con mucha capacidad de honestidad. Es el momento para decidir qué queremos transformar (debilidades) y qué queremos potenciar (fortalezas). Hay que idear formas pedagógicas para hacerlos decir. Inventar formas lúdicas con recursos didácticos y generar una conversación más fluida donde se decide de todo.

Siempre la actitud de la facilitadora es la transformación positiva de lo negativo para que se convierta en una oportunidad. Lo que se quiere es acompañar el proceso de actualización del proyecto, tenemos que vivir lo mismo que promovemos en la radio, porque si no, la gente no te cree y no funciona.

En este momento se garantiza la voluntad política y se ven las condiciones para continuar con el proceso. Se llega a construir miradas colectivas consensuadas de la radio que somos a nivel interno y externo para diseñar juntos la radio que queremos. En la radio que somos le hacemos hablar a la práctica. En la que queremos se empieza a configurar cómo cambiar la radio. En algunas radios es un buen momento para llamar a un seminario. Hay una explicación no sólo local, sino también de nivel contextual.

En este momento también se expone lo **prospectivo**, que incluye la ida y la vuelta: sabemos hacia donde vamos, las alternativas posibles, y miramos desde allá adelante hacia atrás. Tiene que ser una prospectiva realista pero no pesimista. Empezamos a dibujar escenarios que nos sean accesibles. Se pueden dibujar fases para llegar hacia donde queremos. Esto es hacer prospectiva. Este escenario es el momento clave para la proyectiva y prospectiva. Es el momento de mayor creatividad. Siempre se ven las cuatro dimensiones.



VIII. La Planificación participativa

En la planificación no sólo se ordena la casa, sino que se construyen junto con el equipo de la radio las herramientas. Es el

deseo traducido en objetivos ya no es necesariamente lo que todos queremos. Para escribir un objetivo necesariamente tenemos que mirar el diagnóstico.

La planificación tiene objetivos, tiene metas a ser alcanzadas, actividades, indicadores (que podemos llamar marcapasos), tiene momentos de evaluación, áreas y planes de trabajo. Tiene que ser una herramienta lo más concreta posible que orienta el ordenamiento político-organizacional-económico de la radio. Es fundamentalmente político. Se puede poner más de un objetivo general, la misión está antes de los objetivos es: hacia donde yo me veo dentro de dos o cinco años. Por ejemplo: me veo, de acuerdo a mi diagnóstico, siendo una radio referente de la comunicación popular de Oaxaca.

Generalmente el momento entre la conclusión del diagnóstico y la planificación es el momento más político donde uno discute cómo entiende a la comunicación pero no pensando elucubradamente, sino con los pies en la tierra. Esto es dialéctica pura: donde estoy y para donde quiero ir. Me voy a definir políticamente cómo quiero conducir este proceso. La definición de los objetivos es prácticamente la definición de hacia donde queremos ir. Es ordenar hacia dónde vamos con todas las personas internas y externas. En una radio siempre hay 5, 10 o 15 que son capaces de traducir todas las miradas en una planificación. Se involucran a todos pero no todos tienen el mismo nivel en la planificación. Una cosa es ser líder y otra la forma de construir liderazgo, es una mirada que te permite construir consensos de manera más lenta, pero con una mirada colectiva. Cuando uno decide la planificación estratégica está diseñando un liderazgo. Este es el momento donde se ve qué es lo que hay.

En la planificación uno presenta los resultados del diagnóstico a nivel interno y a nivel externo. No es por aparte. Lo que se generó con el proceso es una movilización adentro de la radio. Es dialéctica pura: reflexión-práctica- reflexión. Es formas de liderazgo. Que haya mas o menos una cultura de la participación. Un andamiaje que no depende de una persona. Es necesaria la energía, la militancia, pero también hay otras cosas que la gente hace.

Es importante recordar que para planificar se parte del escenario de cada una de las radios. Es casi de sentido común: esta es tu gente, la de tu movimiento, con la que estás hablando. Esta gente tiene una forma de vivir. A lo mejor no son las que estás pensando que tienen que ser. Como facilitadota tienes que pensar estrategias que te permitan entender que es un terreno muy diverso: es



un reinado de diferentes. Es un reinado de la ausencia del consenso. De la fragmentación.

Hay que ir a las radios. Es el lugar de la creatividad. Pensar en el proceso y no en los resultados. A lo mejor la cosa acaba en una cosa simple.

Objetivos: Para armar los objetivos necesito revisar el diagnóstico. Hay objetivos generales y hay otros que son los objetivos por áreas. Deben ser coherentes con los objetivos generales. No son actividades. Son abarcadores.

Está el plan general de la radio y plancitos de las áreas de acuerdo con el plan general, para poder dimensionar lo que significa conducir un proyecto.

Toda la herramienta técnica tiene que ser para que sean claros para la gente de la radio. Lo más interesante es cómo llegan a definir el objetivo: el debate previo. Lo que uno hace con el proceso de gestión es lograr que la gente tenga discusión política en el ámbito de una radio comunitaria. En la definición de objetivo una vez si la gente puede unificar lo interno con lo externo.

Todas estas etapas son herramientas que acomodan políticamente. Es una herramienta de dirección política. Se administra de una forma participativa lo que vienen haciendo. Esto es lo que hace un gestor de políticas públicas. Con capacidad para delegar.

Está la planificación general del proceso: objetivos generales y específicos, y objetivos por áreas específicas. Lo que se pretende es que cada área tenga una cierta autonomía: una autonomía relativa. La persona al frente del área es un trabajador-líder que conduce un proceso. Mientras conduce está formando gente para que pueda haber recambio en algunos años. Este es otro objetivo del proceso de gestión: que la gente no se eternice en los lugares. Que tengan la capacidad de transferir y compartir el poder. Esto hay que saber descentralizado.

En síntesis, los objetivos corresponden al diagnóstico y son el resultado de una discusión que incluye lo diferente.

Indicadores.

Un indicador es un marcapasos que sirve para saber si hay avances o hay retrocesos. Para la cooperación internacional están definidos de acuerdo a sus parámetros. El desarrollo está concebido de acuerdo al desarrollo del país. El indicador cuantitativo tiene que ser verificable. Por ejemplo, el aumento de audiencia se mide con un estudio. Un ejemplo de indicador cualitativo es ¿cómo mido lo comunitario y ciudadano? Por ejemplo, si quiero un cambio de la imagen, hago un estudio focal que permita medir verdaderamente que los actores sociales que pensaban algo de mí, hoy piensan diferente. Tenemos indicadores por objetivos y por actividades. Cada actividad es también un indicador que me permite medir el antes y el después.



Se trata de encontrar nombres a las cosas que sean útiles a las radios. Inventar nombres que nos permitan medir avances y retrocesos.

El indicador evita el balance con base en la opinión. Que está bien en una radio opinar, pero también es cierto que hay que poder comprobarlo. Gestión es la posibilidad de usar las fortalezas y debilidades en acción transformadora, la capacidad motivacional y la capacidad de soñar. La imaginación tendría que ser medible también.

Las cosas tienen que ser medibles desde una perspectiva histórico-política. Que permita generar un proceso participativo.

Cada indicador tiene una fuente de verificación.

Para definir un indicador es muy importante el marco teórico que se tenga. Por lo tanto es necesario que la organización tenga algunos códigos y acuerdos de cómo le llama a las cosas y porqué. Por ejemplo si mi proyecto gira alrededor de la construcción de ciudadanía, tenemos que tener un marco general de qué entendemos por construcción de ciudadanía, o perspectiva de género, lenguaje democrático, etc. Necesitamos formas para acreditar que lo que nos proponemos efectivamente es así.

Ejemplo de indicador cualitativo de análisis de audiencia.

Objetivo: aumentar los radioescuchas del noticiero de la mañana.

Fuente de verificación: estudio de audiencia cualitativo al inicio y al final. Objetivo cualitativo: darle un uso educativo. Para el indicador debemos definir:

- 1) Qué entendemos por uso educativo de la programación
- 2) Si la audiencia hace ese uso educativo de la programación o hace otro. La fuente de verificación será un análisis de audiencia con criterios específicos que midan si la audiencia hace un el uso educativo de la programación que establecimos en los objetivos

Los indicadores deben ser muy tangibles. Tienen que ir en línea directa con toda la racionalidad anterior, con el diagnóstico y la planificación. El indicador tiene que tener una carnadura que no salga solamente de la persona que lo escribe. Se tuvo que haber diseñado la estrategia del plan. Y elaborar indicadores aplicados a ellos en diferentes tiempos.

Los indicadores se pueden agrupar en distintos tipos: políticos, económicos, etc. Para muchos de los proyectos de radio comunitaria los indicadores se relacionan con un cambio social. Queremos planificar en función de un plan político no económico, sin paradigmas muy claros.



Si hablamos del seguimiento de las áreas de las radios es muy concreto. Los indicadores más fáciles de definir son los de las actividades. Tengo que poder medir si hay algún avance o no. Lo que suele pasar en las radios es que opera mucho la opinión. La participación no es tanto que hay que hablar, hay que tener el papel sobre la mesa para ver si hemos cumplido o no, esto nos obliga a adoptar una práctica. Si la radio quiere producir un cambio social- cultural debe saber para qué quiere producirlo y cómo quiere lograrlo.

Los indicadores se tienen que hacer en los términos en los que esa radio lo quiere y lo puede hacer. Como facilitadora es saber traducir lo que la gente quiere metodológicamente. Es saber escuchar lo otro quiere y ponerle un formato.



IX. Descripción de herramientas

Mapa de la radio.

Dibujar en un tablero quiénes somos, dónde estamos, identificar

nuestras debilidades y fortalezas.

Otras formas de trabajar el mapa de la radio es armar un instrumento tipo cuestionario (ver ejemplo), una mesa redonda, un taller de dos días. Más allá de la herramienta que se elija, una vez aplicada se ordena toda la información, todo lo que se ha dicho y luego se hace una devolución al equipo. En esta devolución es importante que los miembros de la radio sepan que lo que expresa el diagnóstico no es necesariamente lo que el facilitador o el equipo quiere que diga.

El mapa lo hace la gente de la radio, con ayuda del facilitador. Después ese mapa se puede ajustar o enriquecer. Hay distintas formas de aplicarlo, lo importante es no ser rígidos. Hay facilitadores que hacen el mapa al inicio del pre-diagnóstico, cuando hay cuatro personas en la radio. Hay otras radios que tienen tiempo haciéndolo (por fuera del proceso de gestión), entonces se pueden incorporar otros actores externos de la radio, por ejemplo, para completar el mapa. Hay quienes hacen un mapa interno y un mapa externo.

Lo importante a la hora de diseñar esta u otra herramientas es preguntarnos ¿qué es lo que queremos indagar? ¿Qué información queremos obtener a través de esta herramienta?

Una forma de ampliar el mapa del poder es hacer un diagrama de quién es quién en la comunidad y qué tipo de relación se da entre esas organizaciones. Lo que para uno es una amenaza para otro es una oportunidad. Cómo se posiciona la radio en ese juego.

A continuación presentamos una propuesta de mapa de radio en formato cuestionario como un modelo guía para aplicar o construir otro.

I. GENERALIDADES.

1. Nombre de la Radio:
2. Dirección exacta de la radio:
3. Municipio: Departamento:
4. Área de cobertura de la señal:
Municipios/Departamentos:

a.



- b.
- c.
- d.
5. Frecuencia de transmisión Propia: Arrendada:
Quién es la dueño/a:
6. Población estimada de audiencia:
7. Escriba los objetivos Político, culturales de la radio (Misión y visión) si la tiene
8. Constitución Jurídica de la Radio:

Sociedad anónima
Asociación no gubernamental
Cooperativa
Otros

9. Organización con Personería Jurídica que respalda la radio:
10. Fecha de nacimiento de la radio:
11. Fecha en que salió al aire permanentemente:
12. Horario diario de transmisión; lunes a viernes: sábados y Domingos:

II ORGANIZACIÓN:

1. Tiene un organigrama en la radio?

SI ☐ NO ☐ Porqué?

2. Cuántas personas trabajan en la radio y cuáles son sus funciones?

No	Nombres y apellidos	CARGO	FUNCIONES	TIEMPO Completo/parcial/ Voluntario
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

3. Describa las capacitaciones o cursos en donde ha participado como personal de la radio?

No	Tema (Prensa, Producción, otros)	Cuántos lo recibieron	Quién los convocó
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			



8			
9			
10			

4. ¿ Existe planificación del trabajo?
5. ¿ Quienes participan en la planificación del trabajo?
6. ¿ Cada cuanto planifican?
7. ¿ Quién evalúa el trabajo?
8. ¿ Cómo evalúa el trabajo?
9. ¿ Están normados estos procesos de evaluación y planificación?

III. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION INTERNA Y EXTERNA.

1. ¿ Cómo se toman las decisiones en la radio?

Consenso

☐

Por mayoría

☐

2. ¿ Quién toma las decisiones?
3. ¿ Existe un mecanismo para la toma de decisiones?
4. ¿Cuál es ese mecanismo?
5. ¿ Cómo se comunican las decisiones al interior de la radio?

Memorandums

Circulares

Reuniones presenciales

Otros

6. ¿ A qué audiencia se dirigen?
7. ¿ Qué audiencia los escucha?
8. ¿ Cómo se comunican con la comunidad?
9. ¿ Cómo participa la audiencia en la definición de la programación y las producciones?

IV PROGRAMACION RADIOFONICA:

1. ¿Cuáles son los ejes temáticos de la programación?
2. ¿Cuáles son los géneros musicales programa la radio?
3. ¿Quién decidió este programa?
4. ¿Con qué objetivos?
5. ¿De qué manera comprueban que su programación gusta a la audiencia meta?
6. ¿Tienen producción Propia?
7. ¿Cuáles son esas producciones?
8. ¿En cuáles de estos programas participa su audiencia?
9. Detalle su programación diaria



HORA	DETALLE	RESPONSABLE

V. SOSTENIBILIDAD ECONOMICA: Presupuesto, Financiamiento.

1. ¿Cuáles son las formas de financiamiento de su radio? Marque con una X lo que corresponda

Cooperación externa
Ventas de Publicidad
Otras Ventas
Préstamos bancarios
Otros préstamos
Donaciones locales, Nacionales
Colaboraciones
Eventos; Control remoto
Otros

2. ¿Trabajan con presupuestos? SI ☐ NO ☐

3. ¿Cuáles son sus gastos mensuales? Mencione las cifras en \$.

Salarios
Viáticos
Agua, luz, Teléfono
Mantenimiento Equipo
Mantenimiento Edificio
Capacitaciones
Local
Transporte
Afiliaciones
Suscripciones
Otros/varios

VI. RECURSOS MATERIALES: Tecnología e información.

1. ¿Con que equipo disponen para transmitir?

EQUIPO	QUIENES LO MANEJAN
--------	--------------------



--	--

2. ¿Con qué equipo cuenta para producir?

EQUIPO	QUIENES LO MANEJAN

3. ¿Con qué equipo de oficina cuenta?

EQUIPO	QUIENES LO MANEJAN

VII. OTRA INFORMACION RELEVANTE QUE DESEE COMPARTIR

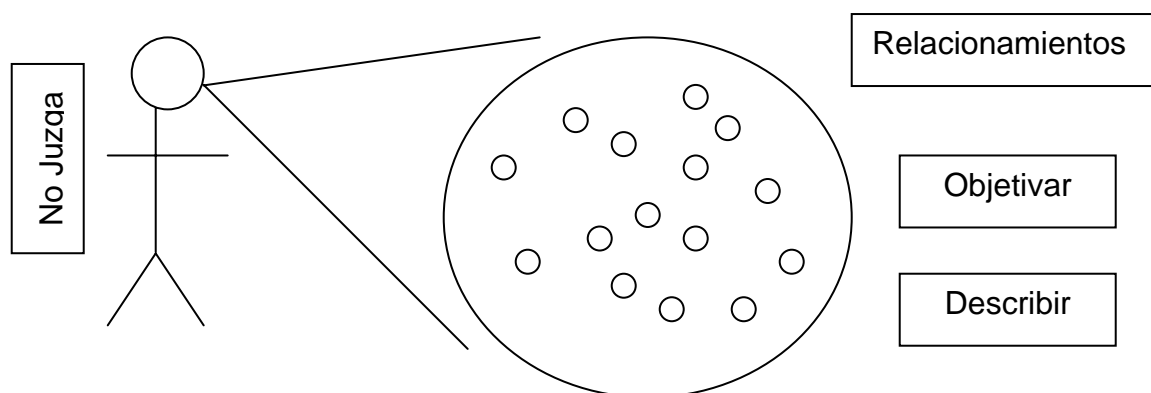
Observación Participante.

Esta herramienta estará presente durante todo el proceso de gestión, no hay un momento específico para aplicarla. Es estar presente, en contacto con la cotidianidad del proyecto, tomar nota y aplicar patrones de lectura a todo lo que observamos. Es una forma de observación activa, de lectura consciente de un proceso de comunicación. Se trata de generar una primera impresión de foto de lo



que se ve, apuntando a ver las pequeñas cosas: la distribución y uso de los espacios, las carteleras o espacios de avisos, los lugares de encuentros.

A través de esta mirada activa buscamos ver las relaciones sin sacar conclusiones. El facilitador no juzga qué está bien y qué está mal, lo que hace es describir lo que pasa, objetivarlo. Si bien la mirada del observador es una mirada que puede objetivar lo que pasa ésta nunca puede ser objetiva.



Las causas de lo que vemos pueden ser muchas, aun no lo sabemos (por ejemplo: la gente saluda o no). Esta observación participante va a servir para escribir mejor la lista de preguntas del facilitador a la hora de elaborar otras herramientas. La pregunta de un facilitador es sobre las cosas que se observan pero lo que se va a sistematizar después no es la observación participante.

La mirada del observador es una construcción, es un producto social, no es objetiva. Tiene mayor posibilidad de desplegar sus habilidades cuanto más habilidad tiene de desdoblarse. La observación participante es un entrenamiento constante de cosas que no van a salir con otras herramientas.

Entrevista en profundidad.

A diferencia de la observación participante, la entrevista en profundidad trata de bucear en las causas de aquello que hemos observado. Para aprovechar esta herramienta es recomendable contar con bastantes elementos sobre el proyecto. Lo que nos permite esta herramienta es ahondar en las causas, para ello es necesario contrastar, repreguntar, interpelar con el propio discurso y las propias prácticas de la persona y la organización.

Es empezar a escarbar en los detalles. Esta herramienta se aplica a la gente clave en la radio, no a todo el universo, a interlocutores organizacionales, a actores significativos (por la historia, porque es un referente importante, porque va a decir críticamente algo sobre la radio, porque va a tener una mirada profunda sobre la radio aunque sea dolorosa en algunos casos).



Es por esto que requiere de mucha elaboración previa y conviene dividirla en partes: lo que tiene que ver con el proceso de constitución del proyecto, las razones de fondo que tuvieron para comprometerse con la radio, la idea de rol de medio, lo que se aprendió a lo largo del tiempo para la construcción del proyecto, cómo se mira la sostenibilidad económico, en lo organizativo, cómo se entiende la participación y cómo se ha construido en la radio, cuál es el rol de la dirección y cuáles sus fortalezas y debilidades, etc.

Es una herramienta particular porque escribiremos las preguntas según a quién se entrevistemos. Sin embargo, buscaremos similitudes entre las diferentes entrevistas en profundidad para obtener constantes, para poder ver las relaciones y comprender qué es lo que está pasando en la radio.

No se hacen preguntas meramente generales. La entrevista puede dividirse en pasado y presente, en las cinco dimensiones o en categorías intentando que sean las mismas para todos los entrevistados pero adecuada a su rol. Por ejemplo en la dimensión organizacional: si hay organigrama, cómo se entiende la participación, si hay indicadores, etc. Por lo general la entrevista en profundidad tiene una duración de no más de una hora.

Podemos diferenciar tipos de preguntas: las típicas (lo recurrente), las específicas y las guiadas (con visita de lugar, recorriendo), de perspectivas (de tendencia), cosas que se deberían hacer.

Entrevistas semiestructuradas

La entrevista semiestructurada consiste en una serie más corta de preguntas que se aplica a diferentes personas.

Tiene una aplicabilidad diferente en el prediagnóstico (son de tipo exploratorio) que en el diagnóstico (están dirigidas por el diseño del diagnóstico) donde se va a profundizar un poco más sobre temas específicos. En el segundo caso, las preguntas están dirigidas por las constantes que se obtuvieron en el prediagnóstico.

Encuestas

Se trata de un instrumento cerrado que tiene items puntuales de respuestas sencillas. Requiere que sea una muestra importante para sacar constantes. Tiene una doble dimensión: una cualitativa y una cuantitativa. En el caso de análisis de audiencia se recomienda que se haga con alguien externo dedicado a esto. Por lo general los estudios de audiencias son parte de la planificación.



Grupo Focal

Un grupo focal es un trabajo que el facilitador/a hace con un grupo medianamente representativo de los actores externos o internos del proyecto (puede ser todo el universo). El grupo focal funciona como una caja de resonancia para trabajar temas específicos. Así, se obtiene una mirada puntual de por donde está el estado de discusión de ese grupo. Es necesario recoger una memoria exacta para utilizarla como herramienta para diagnosticar.

Tiene una mecánica parecida a un taller, dura un par de horas para tocar temas puntuales. Se puede trabajar con dinámicas participativas que promuevan un debate. Si bien es caótica, esta herramienta abrevia mucho el trabajo ya que es un debate que permite recoger las concepciones y preocupaciones de un grupo (más que sacar conclusiones). Es muy útil para conocer las percepciones de los actores externos, para hablar con los grupos en la comunidad y ubicar el rol de la radio en la comunidad.

Talleres específicos participativos.

Es una de las herramientas más útiles pero requieren de mucha voluntad de la directiva de la radio. Para el itinerario del diseño de diagnóstico, es el espacio donde se recapitula lo que salió en el prediagnóstico, se valida con el equipo de la radio y se ve qué se va a priorizar en el diagnóstico.

Se puede utilizar para: validar, diseñar, definir (diagnóstico, planificación), para ver conclusiones y discutirlos, para ver el cotidiano de los que están en el proyecto. Si se trata de un taller para el diseño del diagnóstico se trabaja con la gente el objetivo general, los objetivos particulares por dimensión, a nivel particular o a nivel general (dimensiones por toda la radio o por las áreas), las fortalezas, causas, consecuencias y tendencias.

Categoría	Fortaleza/ debilidad	Causas	Consecuencias	Tendencias
Participación				
Distribución del Poder				

El cuadro de fortalezas, causas, consecuencias y tendencias se trabajan en el taller participativo, es el momento de discutirlo porque esto nos va a servir para la planificación.

En el cotidiano de la radio no es necesario trabajar mini-talleres, se puede hacer con entrevistas.



X. Mediación Pedagógica de las Herramientas

Como se explicó anteriormente, la metodología de planificación diagnóstica tiene una dimensión pedagógica. En tanto que durante el proceso de gestión se construye conocimiento



sobre la gestión integral y sobre la propia práctica, este proceso es también una experiencia de formación. Por tanto, el facilitador debe contemplar la mediación pedagógica de las herramientas.

La mediación pedagógica es el apoyo que ofrece el facilitador al equipo de la radio para que éste construya una mirada, un conocimiento sobre la gestión y la propia práctica. Esto forma parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Pero no se trata de distribuir “sentidos” y condicionar los procesos de enseñanza y aprendizaje a esos sentidos impuestos al sujeto y contruidos por un agente externo, un experto que detenta la verdad sobre el proyecto. Se trata de construir sentido en una relación comunicativa de igualdad, participación, creatividad, criticidad, entusiasmo y entrega personal.

En este marco, cada herramienta es una instancia de comunicación para la toma de decisiones, son métodos políticos para tomar las decisiones, para el diálogo interno. Sirven al facilitador/a para generar información y ordenarla. Vamos a culminar no con un proyecto de planificación de cualquier cosa, sino de un medio de comunicación. En este sentido, las herramientas para el facilitador/a son un instrumento para allegarse de información, para la gente son un instrumento para mirarse a sí misma.

Es importante diferenciar los instrumentos o herramientas de las diferentes fases de la estrategia general de la gestión (el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, etc).



XI. Sistematización de las Herramientas

Una de las tareas fundamentales del facilitador es la sistematización del proceso de gestión integral.

Si durante la planificación diagnóstica se realiza una sistematización completa, al final del proceso se contará con un manual de gestión: con fichas operativas, herramientas, insumos. Así, el facilitador cuenta con una gran parte del recorrido adelantado para iniciar el proceso con otra radio armado.

El facilitador tendrá tres instancias de elaboración del proceso paralelas. Por un lado, la sistematización en fichas del material que se va generando:

- herramientas del prediagnóstico
- herramientas de diagnóstico
- herramientas de la planificación
- instrumentos de evaluación y monitoreo
- herramientas de sistematización
- dinámicas lúdicas
- diseños didácticos
- material de apoyo
- recursos didácticos: sonoro, audio, fotos, visual, gráfico, etc.
- Bitácoras: grabaciones del proceso en video, fotos, cronograma, relatorías, etc.

Una segunda instancia donde este material es mediado para compartir con la gente de la radio. Es la forma en que se presentan a los miembros de la radio los cuestionarios, las devoluciones para el equipo, la misma sistematización de herramientas, etc. Es donde trabajamos específicamente la mediación pedagógica de las herramientas. Es cómo presentamos el material teniendo en cuenta la dimensión de enseñanza aprendizaje del proceso de gestión.

Y por último, una instancia de relato del proceso para el mismo facilitador. Al estilo de un diario de campo donde se relata el proceso que se vive al mismo tiempo que se va realizando, lo que se va sintiendo, lo que va pasando, el proceso de comunicación del propio facilitador con el grupo, el proceso de enseñanza-aprendizaje que se da con el grupo, las dificultades, los avances, errores y aciertos.